

外資系企業の経営と雇用慣行

著者	稲上 毅
雑誌名	経営志林
巻	43
号	2
ページ	99-119
発行年	2006-07-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016719

〔論文〕

外資系企業の経営と雇用慣行

稲上 毅

はじめに

日本外資系労働組合協議会（以下、外資労協⁽¹⁾という。）は2004年11月、加盟組合の協力をえて有効サンプル1万7千人にのぼる大規模なアンケート調査を行った。このパネル調査の歴史は古く、第1回調査が1984年1月、2回目が1990年4月、3回目が1999年10～12月に実施され、今回が4回目の調査⁽²⁾になる。さいわい、この第4回調査については、外資労協常任顧問・岩川啓之助氏とファイザー製薬労働組合委員長・大谷憲二氏を煩わせ、いくつかの柱に沿ってクロス集計を行うことができた。

ここでは、主としてこれらのパネル・データを用いて外資系企業（日本法人）の経営と雇用慣行の輪郭を描き出し、別途行った医薬品製造・販売を中心とする外資系企業とその労働組合を対象とするヒアリング調査⁽³⁾（以下、ヒアリング調査という。）から知りえた素材によってそれに多少の肉づけをしてみたい。

1 外資系企業の経営

日本法人の経営裁量と会社の将来

多国籍企業の現地法人とその社員は、いつも外資系企業ゆえの不安を抱えている。そのグローバル戦略という性格が一段と鮮明になるなかで、本国本社の意向によっていつ事業縮小あるいは撤退といったことになるか分からないからである⁽⁴⁾。それに関連して、現地法人（ここで外資系企業と呼ぶ日本法人）が日常的にどれほどの経営裁量をもっているかが問題になる。

まず、社員はどんなときに外資系企業に勤めていると意識するのか（表1）。2004年調査では、「経営方針が突然変わったとき」「会社のトップが

突然変わったとき」「本国本社との関係で会社の意思決定が遅れたとき」という3つの回答がめだって多かった。3時点調査の時系列比較はサンプル構成に違いがあつて難しいが、経営方針が突然変わったとき、会社のトップが突然変わったときという2つはこのパネル調査を追うごとにその回答が増えている。したがって、経営方針や会社トップが突然変わるという経験がこの間多くなっており、もうすこし突っ込んでいえば、そうした形で本国本社の日本法人に対する支配が強まっている可能性をうかがわせる。

じっさい、ヒアリング調査によれば、1990年代半ば以降の「外資第3期」⁽⁵⁾になって、日本法人の販売拠点化が進み、外国人役員が増え、あるいはより有力な人物が「落下傘で降りてくる」ようになった。かれらは経営の短期主義（short-termism）をめざす。トップの在職年数は最長でも5年、その間に業績をあげてつぎの（社外を含む）より高い地位に移動（異動）しなければならない、といった強迫観念にも近い思いに駆られている。その業績とは、売上高ではなく収益をさす。「ドル・ベースでの営業利益の達成、たとえば営業利益率15%」といった目標が本国本社から下りてくる。あがった収益は「株式配当という形で本国本社に送る」ことが最優先されている。要するに、大きな流れとして日本法人の経営裁量は縮減してきているようにみえる。

こうした現状を踏まえて、外資系企業社員は会社の将来をどうみているか（表2）。2004年調査の結果は、回答の多かった順に、①本国では大企業でも日本法人の将来は不安だ、②近い将来の発展を期待している、③日本での成長が見込めず、業績悪化による縮小や撤退が心配、④いま以上に良くも悪くもならないだろう、⑤本国の本社が大企業だから安心している、となっている。

表1 外資系企業だと意識するとき（複数回答）

（単位：%）

	2004年調査	1999年調査	1990年調査
経営方針が突然変わったとき	50.0	45.3	36.6
本国本社との関係で会社の意思決定が遅れたとき	43.8	13.1	53.7
経営陣への日本人の昇進が難しいとき	10.7	12.4	9.2
会社の決定が本国本社に変えられたとき	26.0	2.6	15.6
役付層に本国からの派遣社員が多いため	21.3	3.9	30.3
会社のトップが突然変わったとき	44.1	31.3	19.2

（資料出所）1990年調査は外資労協（1997:26-31）、1999年調査は外資労協（1999）、2004年調査は外資労協（2005）およびクロス集計原表による。資料出所については以下も同じであり、再掲しない。
 なお、各調査のサンプル数と属性については、本文の注2参照。

このうち、否定的な見方である①と③を足すと6割、肯定的な見方である②と⑤の計は3割にとどまる。したがって、社員の会社の将来についての見方は決して楽観的なものではない。むしろ、かなり厳しいといってよい。毎年多くの外資系企業が設立される一方で、多くの日本法人が縮小または撤退していくという経験（たとえば東洋経済新報社編『外資系企業総覧』各年参照）に裏打ちされた冷静な見方であるように思われる。

この結果を1999年調査と比べてみよう。正確には同じ選択肢ではないが、「近い将来の発展を期待している」が増え（14.1→21.5%）、「業績の悪化による縮小や撤退が心配」が減っている（28.9→17.9%）。しかし、「不安」と「心配」の計、「安心」と「期待」の計は2時点で変わらない。その意味で、外資系企業社員の抱く会社の将来イメージは基本的に変わっていない。不安と心配が安心と期待の2倍になる。

この点、ヒアリング調査でも、「日本の子会社

（日本法人）の業績とは関係なしに、だから黒字だって、本国本社から国際的規模での人員削減ということで、一律何パーセント削れといった命令が下りてくる」（岩川啓之助、2001年5月17日のインタビュー）と聞かされた。最近でいえば、2005年12月のファイザーの「黒字大量指名解雇」騒動といった例もある（注4参照）。そう考えれば、外資系企業社員のさきの不安にはそれなりの根拠があるといってよい。

さて、もういちど、日本法人の経営裁量の問題に戻ってみよう。ヒアリング調査によれば、かつての合併時代（1970年代までの外資第1期）、あるいは企業によっては80年代半ば以降の外資第2期とも違って、いまでは資本金増減、企業買収や部門等売却はもちろんのこと、役員人事、経営戦略、予算、決算と利益配分についても本国本社が決め、指示してくるようになっている。

では、雇用管理についてはどうか。表3によれば、人事制度や労働条件の決定は、日本法人が労

表2 会社の将来

（単位：%）

	2004年調査	1999年調査
本国の本社が大企業だから、安心している ¹⁾	8.4	13.7
本国では大企業でも、日本法人の将来は不安だ	41.3	29.7
近い将来の発展を期待している ²⁾	21.5	14.1
日本では成長が見込めず、業績悪化による縮小や撤退が心配 ³⁾	17.9	28.9
いま以上に良くも悪くもならないだろう	9.6	9.8
無回答	1.2	3.8

（注）1）1999年調査の選択肢は「本国は大企業でも、日本法人は中小企業並みだ」。

2）1999年調査の選択肢は「いまは中小企業だが、近い将来の発展を期待している」。

3）1999年調査の選択肢は「日本での市場拡大に期待がもてず、業績悪化の際の撤退や縮小が心配」。

表3 人事制度・労働条件の決定における日本法人の裁量

(単位:%)

	2004年調査	1999年調査
日本側ですべての決定を行っている ¹⁾	29.3	6.8
日本側で意向を決めるが、その都度本国の承認が必要	58.8	50.2
本国がすべての決定を行っている	8.7	27.4
その他 ²⁾		7.9
無回答	3.3	7.7

(注) 1) は、1999年調査では「日本側に意思決定権があり、自主的決定」という選択肢。

2) は2004年調査の項目なし。

表4 人事制度に日本の労働慣行を取り入れているか

(単位:%)

	2004年調査	1999年調査
よく取り入れている	13.6	7.4
まあまあ取り入れている	50.4	61.6
会社に都合のよいものだけ取り入れている	31.3	29.0
全然取り入れていない	3.2	0.1
無回答	1.4	1.9

使協議・交渉を踏まえてその意向を決め、それについて本国本社の承認を得るといったやり方になっているところが最も多い。この5年間の変化でいえば、多少とも日本法人の意向が強くなっているように見える。

では、日本法人の人事制度に日本の労働慣行(設問ではその内容を特定していない)がどれほど取り入れられているのか(表4)。2004年調査によれば、「よく取り入れている」とみる社員が1割強、「まあまあ取り入れている」が5割、「会社(日本法人)に都合のよいものだけ取り入れている」が3割という結果であった。したがって、外資系企業の人事制度はある程度日本化(現地化)しているように見える。しかし、会社は都合のよいところだけを摘み食いしているという回答も3割ある。この点、もうすこし追ってみる必要があるだろう。

社員からみた外資系企業の特徴

外資系企業に勤めている社員は、日本企業と比べた外資系企業の特徴をどのように理解しているか(表5)。2004年調査では、合計24の選択肢のなかで、「中途採用者が活用されている」「業績や実績の評価が厳しい」「文書による連絡や報告が多い」「従業員に対する細かい配慮がない」「能力次第で昇進が早い」といった回答が上位5つを占

めた。

しかし、職種別に注目すべき違いがある。たとえば、営業販売では「中途採用者が活用されている」「業績や実績の評価が厳しい」「能力次第で昇進が早い」などの回答がめだつ。また、研究開発では「中途採用者が活用されている」「自由で働きやすい」「女性が活用されている」(女性が研究開発職の3割を占める)という3つに回答が集中している。

1999年調査の場合、回答の多かった順に「中途採用者が活用されている」「業績や実績の評価が厳しい」「自由で働きやすい」「従業員に対する細かい配慮がない」「文書による連絡や報告が多い」となっている。上位1,2位は2004年調査の結果と変わらない。また上記5位までをとっても、ふたつの調査のあいだで4つの項目が重なる。1990年調査の場合、同じく上位5つをとると、「中途採用者が活用されている」「従業員に対する細かい配慮がない」「文書による連絡や報告が多い」「労働条件が相対的によい」「業績や実績の評価が厳しい」という結果であった。

したがって、これら3時点での調査結果を比べてみると、第1に、どの時点でも、外資系企業の雇用慣行の特徴とみなされているもののトップは「中途採用者が活用されている」である。第2に、3つの調査の上位5項目をとってみると、その4

つまでが重なる。すなわち、「中途採用者が活用されている」「業績や実績の評価が厳しい」「文書による連絡や報告が多い」「従業員に対する細かい配慮がない」である。そのかぎりであれば、この15年間（1990～2004年）、外資系企業の雇用慣行の特徴に関する社員の理解に大きな変化はみられない。第3に、この15年間で、外資系企業における雇用慣行の特徴であるという認識が傾向的に強まったものに、①業績や実績の評価が厳しい（24.6→34.0→37.9%）、②文書による連絡や報告が多い（28.8→27.5→31.9%）、③能力次第で昇進が早い（17.0→23.6→26.9%）、④女性が活用されている（14.0→22.4→25.4%）、⑤役職ランクによって処遇の差が大きい（12.8→14.8→21.7%）、⑥残業が多い（9.8→14.4→17.9%）がある。逆に、労働条件が相対的によい（27.7→26.2→21.9%）という見方は漸減している。このように、中途採用者の活用、厳しい業績主義、ドライで官僚制的な仕事ルールといった点が外資系企業の雇用慣行の特徴として捉えられている。

このうち、「厳しい業績主義」について補足しておこう。ヒアリング調査でつぎのような話を聞いた。「人件費の削減ということを指示してきますね。日本の都合などお構いなしに、出す必要のないところに出しているってね。工場の賃金が高すぎるぞ、営業だってそうだって。（中略）いま営業が一番大変かもしれないね。ノルマ以上のプレッシャーが懸かってますよ。インセンティブは集団奨励給から個人別ミッションへっていうか、つまりコミッション・セールスという方向に動いているんですよ」（岩川啓之助、2001年9月5日のインタビュー）。業績があがらなければ給与は下がり、それが長期化しそうならば、辞めたほうがよいのではないかとといったプレッシャーが上から懸かってくる。この「厳しい業績主義」は外資系企業の賃金管理⁽⁶⁾のなかによく体现されている。また、働きぶりについて、同席していた住友スリーエムの柴田英之委員長は「厳しいっていえば、P社じゃ働きたくないな、といっているその会社の組合役員の話がこのあいだ聞きましたよ。その働き方っていうか密度、日本の企業とは違ってますね。故障が起きたら明日の始業時までには必ず直すのが鉄則。24時間体制が当たり前、夜の呼び出

しなんか当然っていう雰囲気のようなですね」。

いつから、こうなったのか。日本法人による違いはあるが、ファイザーの丸山晃彦人事担当常務（2001年10月23日のインタビュー直後に退社）は、「私がヘッドハンターされて人事部長で入ってきたのが1995年、1年して取締役になりました。入ってみて驚きましたが、その当時、以前いた会社（東京火災海上）よりもよほど伝統的な内資（日本企業）の仕組みと考え方をもっていましたね。人材もそうでした。7年前に私が初めてシニアのポジションで外部から採用されたんですが、それは、もっとアメリカ的な経営に変えていこう、という動きだったんです。チェインジ・マネジメントということで、95年以降いままでも非常に大きな変革が行われてきたと思います。私はそのために、当時の社長に、この方は初めての外国人社長だったんですが、採用されたんです」。そうなる、ファイザーでも人事制度が大きく変わりはじめた。また、横河GEメディカルシステムの川島康之委員長は「1990年代の半ばまでは、現地まかせの時代というか、売上げが良ければ、日本法人はいわば治外法権だったですよ。それが次第にグローバル・スタンダードの時代になって、諸手当はカット、法定外（福利厚生費）の削減という方向になってきて、本国本社の管理がグリーンと強まりました。いまは社員数についても（本国本社から）指図してきます」（2006年2月28日のインタビュー）。要するに、日本法人による違いはあるが、90年代半ば以降つまり外資第3期になると、どこでも「厳しい業績主義」が浸透した。

会社と自分の関係

外資系企業の雇用実態に関するこうした理解は、かれらの会社に対する係わり方にも（その因果関係は別として）影響しているにちがいない（表6）。

まず、「仕事より家庭が大切である」と「会社は従業員の生活を長期に保障するべきだと思う」という2つの回答が8割を超えた。また、「会社のためなら多少私生活を犠牲にしてもやむを得ない」と「会社とは単に雇い雇われるだけの関係だと思う」も5割を上回った。

このように、日本の雇用慣行を前提にすると必ずしも理解しやすいことではないが、会社とは単

表5 日本企業と比較した外資系企業の雇用慣行の特徴（複数回答）

（単位：%）

	2004年調査						1999年 調 査	1990年 調 査
	計	事務	営業 販売	生産	研究 開発	サービス メイン テナンス		
自由で働きやすい	24.0	24.4	25.4	10.6	38.4	21.2	30.2	19.4
労働条件が相対的によい	21.9	24.7	21.4	22.7	26.5	14.3	26.2	27.7
女性が活用されている	25.4	26.8	28.0	13.6	36.8	15.0	22.4	14.0
中途採用者が活用されている	50.8	43.1	63.1	29.3	49.9	31.9	51.8	38.1
人間関係がサバサバしている	20.3	23.4	20.1	13.2	29.7	17.2	22.7	19.2
同僚との付き合いが少ない	11.3	12.8	10.0	11.6	15.5	10.5	10.6	9.1
仕事と個人的生活をハッキリ分ける傾向がある	17.2	18.3	16.8	14.5	25.0	13.0	19.8	20.1
従業員に対する細かい配慮がない	27.9	28.7	25.5	34.6	23.3	34.1	28.7	29.3
労働密度が高い	13.6	11.6	12.4	17.0	12.8	18.9	13.9	13.6
業績や実績の評価が厳しい	37.9	30.7	44.9	37.7	25.4	27.3	34.0	24.6
服務規律・懲戒が厳しい	5.0	4.7	4.2	9.6	1.6	6.5	2.3	2.9
能力次第で昇進が早い	26.9	17.7	35.6	18.4	21.1	16.2	23.6	17.0
従業員の評価が短期的である	24.0	20.2	30.5	13.0	19.5	17.5	26.0	17.9
雇用が安定していない	18.0	21.7	18.0	17.0	16.8	15.2	19.3	9.9
従業員を専門職として育成する	6.2	5.2	6.2	5.0	6.4	9.9	6.1	5.7
配置転換・社内異動が少ない	8.6	9.8	8.9	8.3	8.8	5.7	9.0	7.6
役職ランクによって処遇の差が大きい	21.7	20.1	25.6	19.6	15.8	14.2	14.8	12.8
従業員各々の仕事の範囲が限定的である	7.6	11.1	4.6	9.1	12.3	9.3	8.5	8.8
仕事の進め方で上から一方的に指示されることが多い	15.9	13.1	15.9	19.5	11.7	19.1	14.1	13.8
文書による連絡や報告が多い	31.9	27.4	35.0	34.2	17.6	34.4	27.5	28.8
能力開発・教育訓練を熱心に行っている	21.4	15.2	25.8	16.6	18.5	19.0	16.4	19.3
残業が多い	17.9	20.6	15.6	16.7	18.3	27.7	14.4	9.8
海外出張が多い	5.9	9.0	1.4	7.2	20.7	6.0	7.5	7.9
マニュアル化が進んでいる	19.9	16.3	20.3	22.7	21.6	17.5	11.6	14.3

に雇い雇われるだけの関係であるとみる人が過半数いる一方、会社は従業員の生活を長期に保障すべきだという人が8割以上いる。

クロス集計をみると、「会社とは単に雇い雇われるだけの関係だと思う」人の割合に性差はない。しかし、年齢が高くなるにしたがって、そう思う人が増えている。職種別では、生産でそう思う人が多い。けれども、「仕事より家庭が大切である」という項目については性や年齢階層、職種、学歴による違いはみられない。営業販売で「会社とは単に雇い雇われるだけの関係だと思う」人が最も少なく、「会社のためなら多少私生活を犠牲にしてもやむを得ない」と回答した割合が最も高い。営業販売の働き方などの実態を反映していることだろう。

この結果を日本の大企業ホワイトカラー社員⁽⁷⁾と比較をしてみよう（表6の下段参照）。外資系企業社員は、日本の（課長を除く）大企業一般社員に比べて、「会社とは雇い雇われるだけの関係

にすぎない」という人が多い。「会社のためなら多少私生活を犠牲にしてもやむを得ない」という人もやや多い。それでいて、「仕事よりも私生活が大切である」という人は日本の大企業社員より多い。他方、「会社は従業員の生活を長期に保障すべきだ」という人が日本の大企業社員より多い。

このように、多くの外資系企業社員は会社や仕事との関係を契約的なものと捉えながら、長期生活保障を会社に求めている。このことは一見奇妙にみえる。しかし、のちにみるように、かれらは一方で想像以上に長期勤続志向である。他方、現実のほうは、すでにふれたことでいえば、会社の将来に小さくない不安や懸念を感じており、ふだんから会社は「従業員に対する細かい配慮がない」ことなどを考えれば、「会社は従業員の生活を長期に保障すべきだと思う」という回答が8割を超えても不思議はないのかもしれない。

とまれ、ここに外資系企業社員が直面している現実と期待のひとつのギャップが暗示されている。

表6 会社と自分の関係 — 2004年調査, 日本労働研究機構調査との比較

(2004年調査)

(単位:%)

	1. 会社とは単に 雇い雇われるだけ の関係だと思う	2. 会社は従業員 の生活を長期に保 障すべきだと思う	3. 会社のためな ら多少私生活を犠 牲にしてもやむを 得ない	4. 仕事より家庭 が大切である
計	53.9	81.4	55.1	86.0
男 性	54.0	83.0	57.8	85.7
女 性	53.7	74.1	43.6	87.2
20～24歳	44.9	85.3	50.0	85.7
25～29	51.3	79.3	52.3	85.6
30～34	53.1	79.1	55.4	88.0
35～39	53.7	79.8	56.6	87.1
40～44	56.4	83.4	56.5	87.1
45～49	59.3	87.4	58.4	84.5
50歳以上	62.2	88.7	55.1	76.1
高 卒	63.5	88.2	48.6	86.3
大 卒	51.1	81.3	59.2	85.8
事 務	56.3	76.4	46.6	87.6
営業販売	49.7	83.6	62.3	85.1
生 産	64.2	88.0	47.0	85.6
研究開発	51.0	67.9	47.9	87.2
サービス・メンテナンス	58.9	82.0	52.8	87.8

(日本労働研究機構調査・1999年)

計	35.5	62.4	49.5	70.7
課 長	21.0	63.6	67.5	57.4
男性一般社員	36.9	60.6	50.0	72.8
女性一般社員	47.8	64.5	31.1	80.9

(注) 日本労働研究機構調査は、1999年11～12月にかけて、従業員規模1,000人以上の大企業の課長と一般社員を対象にして行われたアンケート調査。日本労働研究機構(2003)がその報告書である。

2 外資系労働市場・キャリア志向・内部昇進

頻繁な転職ではない

外資系企業社員のキャリア志向についてみるまえに、外資系労働市場とでも呼ぶべきものがすでに成り立っているかどうか、この点についてふれておこう。ひとつの通念として、外資系企業社員は企業間それも外資系企業のあいだを頻繁に移動するというイメージがある。それは本当だろうか。

2004年調査によれば、これまでの転職回数について、「転職なし」が6割以上にのぼった。その割合は20歳代前半で96.1%、20歳代後半で70.8%、30歳代前半で54.5%となっている。しかし、それ以上の年齢階層になれば、転職なしはめだって減るのではないかと。ところが、興味深いことにそう

ではない。転職なしは6割に近いところで高止まりしている。40歳代後半で60.1%、50歳代以上でも58.9%であった。

では、「転職1回」と答えた人の割合はどうか。20歳代後半で2割強(23.1%)、30歳代前半で3割(30.3%)、それ以上の年齢になると、転職1回と答えた人の割合はむしろ減っている。そうならば、「転職2回」の割合が30歳代後半以上で多くなっているのではないかと。しかし、そうではない。転職2回という回答は、20歳代後半で4.5%、30歳代前半で11.1%、30歳代後半で10.5%、40歳代前半で12.2%、40歳代後半で9.5%、50歳以上で10.9%となっている。それでは、きっと「転職3回以上」が30歳代以上でかなりの割合になっているのではないかと。けれども、それも違う。たしかに30歳代後半で6.1%、40歳代前半で7.5%、40

歳代後半で7.7%, 50歳以上で8.0%となっており, 年齢が高まるにしたがって転職3回以上の人の割合はわずかながら増えている。しかし, めだって増えてはいない。

この転職回数は職種に関係があるか。たとえば, 営業販売がよく転職するのではないか。「転職なし」の人の割合を職種別にみると, たしかに営業販売が54.2%と最も低い(ちなみに, この営業販売の場合, 「転職1回」が30.9%, 「転職2回」が10.6%, 「転職3回以上」が4.4%)。逆に, 転職なしの割合が最も高いのがサービス・メンテナンス(72.8%), ついで生産(69.2%)と研究開発(68.4%)となっている。

いま「転職3回以上」を3回とみなし, それぞれの職種の平均転職回数を試算してみると, 営業販売が0.65回, ついで事務が0.55回, 生産が0.51回, 研究開発が0.45回, サービス・メンテナンスが0.42回となる。このように, 営業販売の転職回数が他に比べて多い。他方, たとえばサービス・メンテナンスのうち, 4人に3人は転職していない。その割合は生産や研究開発でも7割にのぼる。

要するに, これらの数字からみれば, たしかに日本の大企業に比べれば, 外資系企業社員の移動率は高い。けれども, 頻々と転職しながらキャリアアップしていくといったイメージからはほど遠い。

もうひとつ, 転職は外資系企業労働市場のなかで行われるというイメージはあたっているか。転職経験のある人だけを抜き出してみよう。全体17,414人のうち, 転職経験が1回ある人は4,240人, 2回が1,587人, 3回以上が835人であった(このほか, 転職回数を答えていない転職経験者が124人いた)。したがって, 転職回数が分かる転職経験者の合計は6,662人, 仮に3回以上を3回とした場合, 延べ転職回数は9,919回になる。外資系企業に1社勤めた経験がある人が5,084人, 2社が1,095人, 3社以上が231人であった。同じく外資系企業に勤めた社数3社以上を3社とした場合, 外資系企業勤続の延べ社数は7,967社になる。この数値を9,919回で除してみると, その値は0.80となる。つまり, この試算からは, 外資系企業労働市場がすでに出来上がっており, その内部で転職している外資系企業社員が少なくないという構

図が浮上する。

1999年調査でも, この転職回数と外資系企業での転職経験を尋ねている。この5年間でなにか変化がみられるか。まず, 転職回数については, 転職なしが62.0%(2004年調査61.0%, 以下も同じ), 1回が24.3%(24.3%), 2回が7.6%(9.1%), 3回が4.0%(3回以上が4.8%), 4回以上が1.5%であった。また, 転職した外資系企業の数については, 1社が29.8%(2004年調査29.2%, 以下同じ), 2社が3.2%(6.3%), 3回以上が0.5%(1.3%)であった。要するに, 転職回数でも外資系企業転職回数という点でも, 今回の調査と1999年調査とのあいだに有意な差はみとめられない。

したがって, 第1に, 外資系労働市場はすでに出来上がっており, そのなかを移動する外資系企業社員が少なくない。第2に, しかし外資系企業社員が頻々と移動をくりかえすという理解はあたらない。

これから進みたい道——強い長期勤続志向

それでは, これからのキャリアについて, 外資系企業社員はどう考えているのか(表7-1)。

2004年調査で最も多かったのは, 「専門性や特殊技能を活かして会社で腕をふるいたい」が3割強(専門職昇進型), ついで同じ比率(15.9%)で2つの回答がならぶ。ひとつが「幅広い分野の業務を経験して, いまの会社で管理職として会社の運営に携わりたい」(管理職昇進型), もうひとつが「特に希望はないが, 定年までこの会社で勤め上げたい」(勤め上げ型)である。さらに, 「いいところがあれば, いまの会社を変わりたい」(転職型)が1割強, 「特に希望はなく, 成り行きに任せる」(成り行き型)が1割, 「自分の専門性や特殊技能を活かしてそのうち転職・独立したい」(独立型)も1割あった。

この回答結果は性, 学歴, 職種, 年齢階層によってかなり違う。性別では, 男性で管理職昇進型が2割弱, 女性では成り行き型が2割強を占める。そのほか, 女性の場合, 勤め上げ型が1割と少ない。学歴別では, 高卒の場合, 勤め上げ型が最も多くて3割を超える。大卒では3分の1が専門職昇進型, 管理職昇進型も2割を上回る。院卒では専門職昇進型が4割強, また転職型と独立型を合

わせると3割弱にのぼる。職種別では、事務で専門職昇進型が3割弱、営業販売で専門職昇進型が3割強と多いほか、4人に1人が管理職昇進型である。生産では3人に1人が勤め上げ型で最も多い。サービス・メインテナンスでは4割近くの人

が専門職昇進型、研究開発になるとその比率は4割強になる。年齢階層別では、管理職昇進型は30歳代前半でピーク、勤め上げ型は40歳代後半になるとめだって増える。独立型が20歳代前半で最も多く、年齢階層を上がるにしたがって減っていく。年齢階層横断的に安定して高率を示しているのが専門職昇進型である。

表7-1 これから進みたい道 (2004年調査)

(単位:%)

	計	性 別		学 歴 別		
		男性	女性	高卒	大卒	院卒
1. 幅広い分野の業務を経験し、いまの会社の管理職として会社の運営に携わりたい	15.9	18.6	4.3	4.5	21.4	15.6
2. 自分の専門性や特殊技能を磨いて、いまの会社でそれを活かして腕を奮いたい	32.3	32.3	32.4	25.4	33.1	43.6
3. 特に希望はないが、定年までこの会社で勤め上げたい	15.9	16.8	11.7	32.9	11.8	4.5
4. 自分の専門性や特殊技能を活かして、そのうち転職・独立したい	10.4	9.6	14.2	4.9	11.4	16.8
5. いいところがあれば、いまの会社を変わりたい	13.1	12.8	14.1	16.0	11.8	11.4
6. 特に希望はなく、成り行きに任せる	11.1	8.7	21.5	14.5	9.5	7.2
無回答	1.4	1.3	1.7	1.9	1.1	0.9

	職種別				
	事務	営業販売	生産	サービス メインテナンス	研究開発
1. 幅広い分野の業務を経験し、いまの会社の管理職として会社の運営に携わりたい	8.7	24.0	5.4	8.4	10.5
2. 自分の専門性や特殊技能を磨いて、いまの会社でそれを活かして腕を奮いたい	28.3	31.6	25.2	38.6	45.8
3. 特に希望はないが、定年までこの会社で勤め上げたい	17.8	12.2	33.4	14.8	5.7
4. 自分の専門性や特殊技能を活かして、そのうち転職・独立したい	9.7	11.3	5.3	9.9	15.4
5. いいところがあれば、いまの会社を変わりたい	15.5	11.2	15.6	16.5	11.4
6. 特に希望はなく、成り行きに任せる	17.9	8.6	13.1	10.8	10.3
無回答	2.0	1.0	2.0	1.0	0.9

	年齢階層別						
	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50歳以上
1. 幅広い分野の業務を経験し、いまの会社の管理職として会社の運営に携わりたい	13.3	18.3	19.1	18.6	15.1	6.3	1.5
2. 自分の専門性や特殊技能を磨いて、いまの会社でそれを活かして腕を奮いたい	29.6	31.4	33.4	34.1	35.7	31.2	22.3
3. 特に希望はないが、定年までこの会社で勤め上げたい	7.7	7.0	9.4	12.8	18.7	35.8	55.0
4. 自分の専門性や特殊技能を活かして、そのうち転職・独立したい	20.1	15.5	11.3	9.0	7.2	4.5	2.6
5. いいところがあれば、いまの会社を変わりたい	12.1	15.0	15.2	13.9	11.6	9.5	4.2
6. 特に希望はなく、成り行きに任せる	16.3	11.8	10.5	10.3	10.4	10.7	11.4
無回答	1.0	0.9	1.1	1.3	1.3	3.1	3.1

それにしても、管理職昇進型、専門職昇進型、勤め上げ型の3つを合わせると6割を超える。いずれも長期勤続志向である。その意味で、外資系企業の多くの社員が長期勤続を考えているといつてよい。

この調査結果を過去の調査と比べてみよう(表7-2)。サンプル構成だけでなく、問いの選択肢やワーディングも微妙に異なっているので正確な比較はできない。しかし、1999年調査と比べた場合、「会社の職制として仕事を切り回したい」を管理職昇進型とみなすとすれば、この管理職昇進型と専門職昇進型の計は5割強、2004年調査では5割弱であった。また、独立型と転職型の計も1999年調査で2割強、2004年調査でも2割強になっている。したがってキャリア志向という点でも、この5年間で大きな変化は生じていない。

ちなみに、これら一連の外資労協調査とはその選択肢が異なるので単純に比較はできないが、すでにふれた日本の大企業調査(注7参照)の結果と比べてみると、最も大きな違いは、日本労働研究機構調査の場合、「この会社の役員として会社の経営にかかわりたい」(課長18.3%、男性社員15.6%、女性社員は0.4%)と思っている社員がかなりいたことである。この違いは、端的にいうと、外資系企業社員の長期勤続志向は強いが、外資系企業の場合、企業内昇進の天井が低いのではないかという現実を示唆している。

どこまで昇進できるか——性・学歴・職種による大きな違い

それでは、外資系企業社員はいまの会社でどこまで昇進できると考えているのか。予想されるように、これについても性や学歴などによって回答

が大きく異なる。

性別でみると、男性の場合、「一般のまま」が3割(女性は7割)、「職長・班長・係長クラス」が2割強(女性は2割弱)、「課長クラス」が3割強(女性1割)、「部長クラス」が1割(女性1.4%)、そして「役員クラス」が2.9%(女性0.4%)となっている。このように、男性は部課長クラスまで昇進できている者が全体の4割を超える(女性ではわずか1割)。しかし、役員クラスまで昇進できている社員はきわめて少ない。学歴別では、大卒の場合、一般のままが3割弱(高卒6割)、職長・班長・係長クラスが2割(高卒3割)、課長クラスが4割弱(高卒6.2%)、部長クラスが1割(高卒0.8%)、役員クラスが2.9%(高卒0.8%)という結果になっている。したがって、大卒であれば、およそ半分の人が部課長になれると思っている。職種別にみても、営業販売で課長クラスまで昇進できている人が4割(2番が研究開発で3割強)、部長クラスが1割強(研究開発が同じく2位で8.4%)、役員クラスが3.5%(同じく研究開発で2.2%)となっている。営業販売の場合、他の職種に比べて昇進の上限イメージが最も高い。

このように、どこまで昇進できるかという点で、男性ほど(性差は明白)、高学歴ほどその上限が高いけれども、それらにくわえて職種による違いもかなり大きい。

1990年調査、1999年調査、2004年調査の結果を比較してみたらどうか(表8)。サンプル構成の差異もあってここでも正確な比較はできないが、「一般のまま」と「現場監督者・係長クラス」までの合計は6割前後で安定しており、3時点間の差は小さい。1999年調査と2004年調査を比べてみ

表7-2 これから進みたい道——1990年、1999年、2004年調査の比較

(単位:%)

	2004年	1999年	1990年
いまの会社の管理職として会社の運営に携わりたい	15.9	5.7	14.1
会社の職制として仕事を切り回したい	1) ¹⁾	29.3	9.1
専門性や特殊技能をいかして会社で腕をふるいたい	32.3	18	17.3
専門性や特殊技能をいかしてそのうち転職・独立したい	10.4	25.3	5.1
特に希望はないが、定年までこの会社で勤め上げたい	15.9	17.7	13.1
いい所があれば、いまの会社を変わりたい	13.1	1.1	11.9
特に希望はなく、成り行きにまかせる	11.2	1.5	25
無回答	1.4	1.4	4.3

(注) 1) は選択肢なし。

表8 どこまで昇進できると思うか

(単位:%)

	2004年調査	1999年調査	1990年調査
一般のまま	36.4	17.2	48.4
現場監督者・係長クラス ¹⁾	22.3	45.9	13.5
課長クラス	28.7	30.6	22.2
部長クラス	8.1	3.4	8.8
役員クラス	2.4	0.1	1.2
社長・会長クラス	²⁾	0.1	0.7
親会社の役員クラス	²⁾	0.1	0.4
不明	2.0	2.6	4.8

(注) 1) 2004年調査の選択肢は「職長・班長・係長クラス」、2) は「役員クラス」に含まれる。

ると、「部長クラス」まで昇進できるとみている者の割合が高まっており、「役員クラス」まで昇進できるとみている者もやや増えている。

とはいえ、日本の大企業と比べて、外資系企業の内部昇進の天井は低い。この点、岩川啓之助氏は、「上級管理職（いわゆる本部長以上）の内部昇進がほとんどなく、外部からの転職者、いわゆる英語屋（外人大好き、英語大好き、仕事知らない）か外人転職者で占められる」（岩川、2006：12）ことが外資系企業の人事・労務管理の7つの特徴⁽⁸⁾のひとつだと指摘する。ヒアリング調査でも、同じような話を随所で耳にした。

昇進と語学力

いまひとつ、外資系企業の内部昇進にめだった特徴がある。それは語学力がなければ昇進が難しいという点である。

2004年調査では、昇進には語学力が「絶対に必要」という回答が4割、「ある程度必要」が4割以上、合わせると84.2%になる。したがって、昇進するためには語学力が欠かせないという通念はその通りであるようにみえる。職種別にみると、必要だという理解が多い順に、研究開発（「絶対に必要」が64.5%、以下も同じ）、事務（49.6%）、サービス・メンテナンス（47.2%）、生産（42.6%）、営業販売（30.2%）となる。この結果を1999年調査に比べると、昇進のために語学力が必要という回答は明らかに増えている（表9）。

ちなみに、いまの仕事をするうえで語学はどの程度必要かという点では、絶対に必要（16.0%）、ある程度必要（34.9%）、あまり必要でない（34.2%）、まったく必要でない（14.3%）という結果

であった。職種別にみると、語学が絶対の必要という答は研究開発（50.8%）が突出して多く、その対極に営業販売（7.4%）がある。しかし、その営業販売でも、「ある程度必要」という答は32.1%にのぼる。

昇進には語学力が必要だという点について、ヒアリング調査から2、3の話を引きっておこう。ひとつは、その必要にふれたファイザーの丸山晃彦氏のものである。「（ファイザーにおける90年代半ば以降のアメリカ的経営に向かう）チェインジ・マネジメントという大きな流れのなかで、たとえば医薬品開発データや臨床実験に係わる国際基準が90年代後半になって新たに合意され、企業に要求される仕事の水準や性格が随分変わったんです。それまでいた人では十分な対応は無理ということで、やむを得ず外から連れてこなきゃならなかったようです。（中略）英語なんかもそうです。営業部隊には英語は要らないが、しかしシニア（本部長クラス）は英語が分からなければ仕事にならない。というのも、外国とのテレビ会議がマスト（must）になったということなんです。ニューヨークやロンドンと三極でテレビで会議をやる。出張なんて行っていたら大変ですから、もうみんな全部テレビなんですね。その会議で、たとえば営業部隊に対してどれだけの人を新たに投入するかとか、いくらお金を入れるかとかといったことが問題になります。グローバルの戦略がどういう風になるかとか、来年の予算をどうするかといった話もするわけですが、こういうことはみんなニューヨークの本社が判断することがらなんです。ですから、シニアとしては英語ができなければ仕事にならない」と聞かされた。

他方、こうした「英語屋」の問題点を突いた岩川啓之助氏の発言である。「(第3期になって) 本国からやってくる経営トップには側近の役員の人選といっても、自分は日本語は分からないし、インタビューするだけの能力もない。いきおい、英語力のある人材を売り込んでくるヘッドハンター頼みになるわけなんです。かれらヘッドハンターは、外資系企業のあいだで人材転がしをやっている不動産屋みたいな連中です」。こうした英語力のある人材は「英語屋」と呼ばれ、世代的、時代的にも3つに分かれるらしい。「1次から3次まで、英語屋っているんですよ。第1次の英語屋は大正から昭和2～3年生まれで、戦後駐留軍関係で仕事をしてきた人たちです。第2次は戦後フルブライト留学生としてアメリカに留学し、日系企業に引き抜かれた人たち。そしていまのが第3次の英語屋です。この連中はだいたい団塊の世代以降の生まれで、大手企業から留学してアメリカでMBAなんか取って、そのあと現地企業や日系企業で部長や役員なんかやってから、いまの外資系企業にきたような人が多いんですよ」。さらに、「ヘッドハンターに紹介された英語屋は経営トップのすぐ下で各部門を統括する本部長なんかのポストに着くんです。しかし、英語ができることと各部門を取り仕切る能力とは当然別物ですよ。成果を挙げられずに辞めていく者、そりゃ多いんですよ。ヘッドハンターのほうは、それをまた塗装して、別の外資系企業に言葉巧みに売り込んでいく⁽⁹⁾。だから、外資系企業の本部長クラスは英語はできるけれども、肝心の能力に劣る連中がゴロゴロしている。かれらは外資のなかを渡り歩いて悪循環してるみたいなもんですよ。こうなってるもんだから、内部からのプロパー人材が昇進しにくいってわけですよ。どうかな、だいたいプロパー人材は本部長クラスの1割いるかないかってと

こじゃないですか」。

とまれ、外資系企業の内部昇進には少なくとも2つの重要な特徴がみつめられる。ひとつは内部昇進の天井が低いということ、いまひとつは高い地位への昇進には語学力(英語力)が欠かせないということである。

3 労使コミュニケーションと仕事・上司・会社・組合に対する満足度

それでは、外資系企業社員はいまの仕事や報酬、上司あるいは会社に対してどれほど満足しているのか。これらの満足度をみるまえに、その前提として、広い意味での労使コミュニケーション、上司評価、仕事の実態についてみておこう。

労使コミュニケーション——経営方針の認知と社員との意思疎通

まず、会社との意思疎通の現状とその時系列変化についてみてみよう(表10)。第1に、会社は経営方針等をどの程度社員に伝えているか。2004年調査では、かなり良く伝えている(12.4%)、ある程度伝えている(57.7%)、あまり伝えていない(25.6%)、まったく伝えていない(3.9%)という結果であった。かなり良く伝えている、ある程度伝えているの計は7割になる。1990年と1999年調査との比較でいえば、肯定的な評価が増えている。第2に、会社の経営方針をどの程度知っているか。2004年調査では、かなり知っている(9.3%)、多少知っている(80.7%)、まったく知らない(9.4%)となっており、1990年、1999年の調査に比べて、経営方針の認知度も高まっている。第3に、会社の経営方針を何によって知るか(複数回答)。2004年調査では、会社の資料で(75.1%)、朝礼や上司から(44.5%)、組合の広

表9 昇進するためには語学力が必要か

(単位:%)

	2004年調査						1999年 調 査	1990年 調 査
	計	事 務	営業販売	生 産	研究開発	サービス・メンテナンス		
絶対に必要	40.4	49.6	30.2	42.6	64.5	47.2	37.5	38.0
ある程度必要	43.8	41.2	48.6	41.2	31.5	41.7	21.0	43.3
あまり必要でない	12.0	6.7	16.8	10.7	3.1	8.2	26.6	13.0
全く必要でない	2.9	1.5	3.8	3.6	0.4	2.3	8.2	3.5
無回答	0.9	0.9	0.6	1.9	0.5	0.5	6.7	2.1

表10 労使コミュニケーションの現状について — 1990年, 1999年, 2004年の比較

(単位:%)

	1. 会社は経営方針等を従業員に伝えているか				2. 会社の経営方針を知っているか		
	かなり良く	ある程度	あまり	まったく	かなり	多少	まったく
1990年	8.5	48.5	37.3	4.6	4.1	73.6	21.3
1999年	11.1	54.3	29.6	4.3	8.0	77.9	13.3
2004年	12.4	57.7	25.6	3.9	9.3	80.7	9.4

	3. 会社の経営方針を何で知りましたか				4. 会社は従業員の意思をくみあげているか			
	会社の資料で	朝礼や上司から	組合の広報資料で	会社の研修	かなり	ある程度	あまり	まったく
1990年	70.2	28.0	49.2	14.2	1.3	34.4	52.3	10.7
1999年	68.4	22.6	26.9	14.4	1.4	35.7	51.6	10.4
2004年	75.1	44.5	30.7	25.9	2.0	36.7	48.3	12.4

	5. 会社意見や提案をする方法				6. 意見や提案はどう処理されたか			
	直接上司へ	業務上の会議	提案制度で	組合を通じて	納得のいく形で	検討中らしい	あまり活かされなかった	無視されている
1990年	47.8	9.8	26.4	14.8	20.5	21.9	51.2	4.0 ²⁾
1999年	43.0	8.3 ¹⁾	11.0	26.2	16.3	33.0	28.6	10.7
2004年	54.2	11.9	7.3	25.0	15.8	34.1	38.5	5.9

(注) 1) は「職場懇談会などの場で」、2) は「その他」。

報資料で (30.7%)、会社の研修 (25.9%) となっている。過去の調査結果と比べてみると、組合の広報資料 (49.2→26.9→30.7%) が異なった動きをしているが、他の媒体はいずれも1990年, 1999年, 2004年と時間を追うにしたがってその値が高まっている。次第に、社員が会社の経営方針を知る媒体が増えてきていることがわかる。第4に、会社は社員の意思をどの程度くみあげているか。2004年調査では、かなりくみあげている (2.0%)、ある程度くみあげている (36.7%)、あまりくみあげていない (48.3%)、まったくくみあげていない (12.4%) となっている。程度の差はあっても、否定的回答が6割を超える。この点、過去15年間 (1990~2004年) の変化はほとんどみられない。第5に、社員が会社へ意見をいったり、あるいは提案をしたりする方法にどのようなものがあるか。2004年調査の結果では、直接上司へ (54.2%) という回答がめだって多い。ついで、組合を通じて (25.0%)、業務上の会議 (11.9%)、提案制度で (7.3%) となっている。1990年, 1999年調査と比べてみると、もっとも多い方法はやはり直接上司へであり、この5年間でその回答がかなり増えている。逆に、提案制度という答は大きく減少している。第6に、そうした意見や提案はどう処

理されたのか。2004年調査では、納得のいく形で処理された (15.8%)、検討中らしい (34.1%)、あまり活かされていない (38.5%)、無視されている (5.9%) となっており、否定的回答が44.4%にのぼる。しかも、1990年, 1999年調査の結果と比較してみると、肯定的回答が減っていることがわかる。

したがって、これら6つの項目を総合してみると、労使コミュニケーションは基本的に上意下達型であり、上からの経営方針の浸透という点では一定の改善がみられるものの、しかし下からの社員の意見や提案のくみあげという点ではせいぜい横ばい状態、劣化している可能性もある。

直属上司に対する評価

労使コミュニケーションにおいて上司の果たす役割は大きい。その上司を社員はどうみているか (表11)。第1に、上司は信頼できるか。全体では、非常に信頼できるが3割弱、ある程度信頼できるが5割、あまり信用できないが1割強、まったく信用できないという回答が5.6%あった。性差はほとんどないが、年齢階層別にみえると、若い社員のほうが上司に対する信頼度がやや高い。職種別では、営業販売で上司信頼度が最も高く、逆に

生産で最も低い。第2に、上司は仕事の打ち合わせや連絡を十分行っているかという問いに対しては、非常にそう思う(24.4%)、ある程度そう思う(52.2%)、あまりそう思わない(18.5%)、まったくそう思わない(4.7%)という結果であった。この項目についても性差はほとんどない。しかし年齢階層別では、前項と同じように、やや若い社員の評価が高くなっている。職種別でも、同じように、営業販売の評価が高く、生産の評価がやや低い。第3に、上司はあなたの仕事に関して熱心に指導しているか。非常にそう思う(22.8%)、ある程度そう思う(47.4%)、あまりそう思わない(22.4%)、まったくそう思わない(6.6%)と

なっている。男性に比べて、この点での女性の上司評価がやや劣る。年齢階層別では若い社員の評価が相対的に高いこと、職種別では営業販売の評価が高く、生産の評価が相対的に低いことも前二者と変わらない。第4に、上司はあなたの育成に努めているか。非常にそう思う(21.9%)、ある程度そう思う(45.9%)、あまりそう思わない(24.7%)、まったくそう思わない(7.6%)となっている。男性よりも女性の評価がやや厳しい。年齢階層別、職種別では上記の諸項目についてと同じ傾向を示している。この上司が部下を育成しているかという点で、40歳代以上と生産職場の見方が厳しい。かれらの4割前後が程度の差はあれ、

表11 直属上司についての見方 (2004年調査)

(単位:%)

	1. 信頼できる上司か				2. 仕事の打ち合わせや連絡は十分か				3. あなたの仕事を熱心に指導しているか			
	非常に	ある程度	あまり	まったく	非常に	ある程度	あまり	まったく	非常に	ある程度	あまり	まったく
計	27.2	51.8	14.6	5.6	24.0	52.2	18.5	4.7	22.8	47.4	22.4	6.6
男 性	27.9	51.6	14.3	5.5	24.4	52.7	17.8	4.5	23.7	48.2	21.4	6.0
女 性	24.1	52.7	16.1	6.2	22.2	50.0	21.6	5.7	19.2	44.1	26.9	9.1
20～24歳	45.0	42.3	8.4	3.7	38.6	47.0	11.3	2.4	43.0	41.6	11.6	2.9
25～29	33.5	47.2	13.8	5.0	29.7	49.3	16.8	3.8	30.7	45.1	18.5	5.4
30～34	29.2	50.4	14.0	6.0	25.4	50.7	18.5	5.1	24.0	47.4	21.3	6.9
35～39	25.8	52.2	15.1	6.3	22.0	53.1	18.7	5.7	20.1	47.5	24.1	7.6
40～44	21.7	57.1	14.6	5.9	19.6	54.5	20.0	5.1	16.8	50.1	25.0	7.4
45～49	17.9	58.0	16.9	5.8	16.4	57.3	20.0	5.4	14.0	53.0	25.2	7.1
50歳以上	12.8	60.0	20.0	4.8	14.0	57.6	22.7	3.6	11.1	48.0	32.2	6.2
事 務	21.4	53.5	17.0	7.2	18.2	50.3	23.8	7.0	14.4	43.9	29.6	11.3
営業販売	32.4	49.5	12.6	5.1	29.4	51.6	15.3	3.4	30.3	48.0	16.8	4.4
生 産	16.9	56.3	18.4	6.9	16.0	56.6	20.5	5.6	13.9	47.8	28.9	8.0
研究開発	25.7	55.6	13.7	4.4	20.4	53.9	20.5	4.7	16.3	48.2	27.4	7.5
サービス・メインテナンス	27.3	50.3	16.2	5.4	22.1	49.8	20.4	7.0	20.0	48.4	24.1	6.7

	4. あなたの育成に努めているか				5. あなたの能力や仕事の成果を評価に反映しているか			
	非常に	ある程度	あまり	まったく	非常に	ある程度	あまり	まったく
計	21.0	45.9	24.7	7.6	19.7	55.0	19.2	4.9
男 性	21.9	46.5	23.9	7.0	20.3	55.0	18.9	4.8
女 性	17.4	43.3	28.4	10.2	17.1	55.1	20.5	5.4
20～24歳	41.8	42.1	12.2	3.5	32.3	52.4	11.4	2.0
25～29	29.4	44.4	20.0	5.8	24.1	54.9	16.1	4.0
30～34	22.6	46.6	22.8	7.6	21.9	55.1	17.4	4.8
35～39	19.2	46.0	25.4	8.7	19.5	54.6	19.5	5.2
40～44	13.8	48.1	28.3	9.1	14.9	57.3	21.0	5.3
45～49	10.2	49.5	30.9	8.4	10.9	58.0	24.0	5.7
50歳以上	7.1	42.8	39.2	8.1	8.4	51.4	30.2	6.6
事 務	12.8	42.3	31.5	12.5	13.5	53.0	24.0	7.3
営業販売	28.3	46.9	19.0	5.4	25.6	55.1	15.3	3.3
生 産	11.7	46.1	31.6	9.1	10.4	53.5	27.3	6.8
研究開発	15.8	46.8	28.3	8.5	17.0	58.5	17.8	5.3
サービス・メインテナンス	17.8	45.5	28.6	7.6	16.9	56.4	20.4	5.5

上司が部下の育成に努力してしないと答えている。第5に、上司はあなたの能力や仕事の成果を正当に評価に反映しているか。非常にそう思う(19.7%)、ある程度そう思う(55.0%)、あまりそう思わない(19.2%)、まったくそう思わない(4.9%)という結果であった。性、年齢階層、職種による違いは他の項目と類似した傾向を示している。

このように、これらの5つの項目について、直属上司に対する肯定的な見方(非常にそう思う、ある程度そう思うの計)が強かった順に項目を並べてみると、信頼度(79.0%)、仕事の打ち合わせや連絡(76.2%)、能力や成果の評価への反映度(74.7%)、仕事の熱心な指導(70.2%)、部下の育成努力(66.9%)となっている。いまひとつ、一般的に中高年社員および生産職場での上司評価が厳しい点が注目される。

いまの仕事についての意見

いまの仕事をどうみているか(表12)。第1に、就業時間内で片づかないほど仕事が多いという回答が7割弱にのぼった。職種別には、サービス・メンテナンスと研究開発、それに営業販売では7割を超えた。逆に生産と事務でそう答えた人が少ない。第2に、自分の仕事の範囲がハッキリしているという回答が6割あった。職種別では、生

産の回答が多かった。第3に、仕事を通じて自分の能力を高めることができると答えた人が4人のうち3人にのぼった。仕事の内在的報酬はかなり高いといってよい。とくに営業販売の場合、82.2%の者がそう回答している。研究開発でも78.7%にのぼる。しかし、逆に生産や事務ではそうした見方が弱い。第4に、常に仕事上の勉強が必要であると答えた人は9割近くいた。とくに、営業販売(95.2%)と研究開発(90.3%)でそう答えた人が多かった。第5に、仕事の進め方や時間配分で裁量の余地が大きいという答も83.6%にのぼった。この項目でも、営業販売(89.4%)と研究開発(83.9%)の回答率が高かった。第6に、いまの仕事に向いていると答えた人が4人中の3人を占めた。この点でも研究開発(77.8%)と営業販売(76.8%)で肯定的回答が多かった。逆に、生産で否定的見方が多い。

このように、一般的に言えば、常に仕事上の勉強が必要であり、仕事についての自由裁量の余地は大きい。仕事を通じて自分の能力を高められるとみている者が4分の3いる。いまの仕事が自分に向いているという者も同じくらいいた。しかし仕事量は多く、就業時間内に終わらないという者が7割近くいる。

表12 いまの仕事についての意見(2004年調査)

(単位:%)

	1. 就業時間内で片づかないほど仕事が多い		2. 自分の仕事の範囲がハッキリしている		3. 仕事を通じて自分の能力を高めることができる	
	はい	いいえ	はい	いいえ	はい	いいえ
計	67.9	32.1	59.6	40.4	75.0	25.0
事務	61.7	38.3	56.4	43.6	64.8	35.2
営業販売	71.5	28.5	61.8	38.2	82.2	17.8
生産	56.3	43.7	62.8	37.2	60.5	39.5
研究開発	73.0	27.0	58.6	41.4	78.7	21.3
サービス・メンテナンス	72.8	27.2	50.4	49.6	72.6	27.4

	4. 常に仕事上の勉強が必要である		5. 仕事の進め方や時間配分で裁量の余地が大きい		6. いまの仕事に向いている	
	はい	いいえ	はい	いいえ	はい	いいえ
計	88.2	11.8	83.6	16.4	73.6	26.4
事務	74.2	25.8	75.6	24.4	71.2	28.8
営業販売	95.2	4.8	89.4	10.6	76.8	23.2
生産	76.0	24.0	74.2	25.8	64.8	35.2
研究開発	90.3	9.7	83.9	16.1	77.8	22.2
サービス・メンテナンス	92.0	8.0	80.1	19.9	69.6	30.4

いまの仕事についての満足度

こうした労使コミュニケーション、上司評価、仕事意識を踏まえたうえで、いくつかの満足度についてみてみよう（表13）。

いまの仕事についての満足度はどれほどか。2004年調査では、かなり満足（5.8%）、まあ満足（55.4%）、やや不満（32.1%）、大いに不満（6.1%）となっている。性差はほとんどない。年齢階層別では40歳代で不満がやや多い。職種別では営業販売と研究開発の満足度が高く、逆に生産で低い。そこでは、やや不満と大いに不満の計が5割弱になる。

1990年、1999年調査の結果と比べてみると、2004年調査の満足度（かなり満足とまあ満足の計）はいずれよりもそのスコアが上がっている（49.4→56.0%→61.2%）。また、会社満足度と仕事満足度の関係はきわめて強い。

月例賃金についての満足度

月例賃金の満足度については、2004年の場合、かなり満足（6.8%）、まあ満足（49.7%）、やや

不満（33.5%）、大いに不満（9.3%）となっている。満足の計（56.5%）が不満の計（42.8%）を上回る。性別では女性の満足度が男性を上回る。年齢階層別では、若い人のほうが満足度はやや高い。職種別では、いまの仕事についての満足度と同じように、研究開発と営業販売の満足度が高く、生産で低い。

1990年、1999年と比べてみると、前項と同じく、満足の計は時間を追ってかなり高まっている（34.3→45.6%→56.5%）。会社満足度と月例賃金満足度の関係は、会社満足度と仕事満足度の相関関係にはやや劣るものの、やはり強い。

いまの会社についての満足度

いまの会社についての満足度はどうか。2004年調査では、かなり満足（5.4%）、まあ満足（46.7%）、やや不満（37.8%）、大いに不満（9.4%）となっている。満足の計は52.1%、不満の計は47.2%になる。満足と不満が拮抗している。性別では、女性の満足度が男性よりやや高い。年齢階層別では、中高年に比べて若い社員の満足度が高

表13 いまの仕事、月収、会社に対する満足度 — 1990年、1999年、2004年調査の比較

（単位：%）

	1. いまの仕事について				
	かなり満足	まあ満足	やや不満	大いに不満	どちらでもない
1990年	4.2	45.2	27.2	9.9	12.2
1999年	4.3	51.7	23.5	6.5	13.2
2004年	5.8	55.4	32.1	6.1	1)
男 性	6.0	54.7	32.3	6.2	1)
女 性	4.8	58.2	31.0	5.4	1)
20～24歳	7.0	62.2	25.7	4.2	1)
25～29	6.9	56.1	30.9	5.7	1)
30～34	5.9	55.1	32.7	5.8	1)
35～39	5.9	53.9	32.7	7.0	1)
40～44	5.0	54.2	33.4	6.9	1)
45～49	3.4	53.0	36.8	6.0	1)
50歳以上	4.8	58.6	29.2	5.5	1)
事 務	4.6	52.2	34.0	8.0	1)
営業販売	6.7	59.6	29.4	3.8	1)
生 産	3.7	48.0	36.9	10.4	1)
研究開発	7.8	57.9	29.0	5.0	1)
サービス・メンテナンス	4.6	47.4	39.0	8.7	1)
(会社満足度)					
かなり満足	51.1	40.5	6.9	1.5	1)
まあ満足	4.9	78.9	15.2	0.9	1)
やや不満	1.7	38.6	54.7	4.9	1)
大いに不満	1.7	17.7	40.9	39.6	1)

(単位:%)

	2. 月々の賃金水準について				
	かなり満足	まあ満足	やや不満	大いに不満	どちらでもない
1990年	1.9	32.4	40.4	18.1	5.9
1999年	4.0	41.6	33.9	12.7	7.1
2004年	6.8	49.7	33.5	9.3	1)
男 性	6.4	47.7	35.2	10.1	1)
女 性	8.8	58.7	26.0	5.7	1)
20～24歳	13.0	58.5	21.7	6.2	1)
25～29	9.6	50.2	30.0	9.8	1)
30～34	7.3	48.1	33.8	10.3	1)
35～39	5.5	50.3	34.3	9.4	1)
40～44	4.8	49.6	36.9	8.1	1)
45～49	3.8	50.3	37.4	7.7	1)
50歳以上	4.0	46.6	37.4	10.1	1)
事 務	5.3	46.5	36.2	11.3	1)
営業販売	8.2	53.5	31.1	6.6	1)
生 産	4.8	42.9	37.2	14.1	1)
研究開発	8.6	56.5	28.5	6.1	1)
サービス・メンテナンス	3.8	39.1	40.7	16.1	1)
(会社満足度)					
かなり満足	46.3	42.6	9.4	1.6	1)
まあ満足	6.3	67.2	23.8	2.6	1)
やや不満	3.0	36.8	48.4	11.6	1)
大いに不満	2.5	21.8	36.9	38.8	1)

	3. いまの会社について ²⁾				
	かなり満足	まあ満足	やや不満	大いに不満	どちらでもない
1990年	4.0	44.1	28.6	9.6	10.8
1999年	15.5	17.8	18.4	5.4	11.3
2004年	5.4	46.7	37.8	9.4	1)
男 性	5.3	45.1	38.8	10.1	1)
女 性	5.5	53.5	33.7	6.4	1)
20～24歳	10.3	57.4	25.5	5.9	1)
25～29	6.9	49.8	34.7	8.1	1)
30～34	5.6	46.0	38.4	9.4	1)
35～39	4.6	45.1	39.0	10.7	1)
40～44	4.0	42.4	42.3	10.6	1)
45～49	3.0	43.4	42.5	10.2	1)
50歳以上	3.8	48.1	37.8	8.4	1)
事 務	4.1	44.2	40.2	10.5	1)
営業販売	6.4	50.2	35.4	7.4	1)
生 産	3.5	40.4	40.4	14.5	1)
研究開発	7.0	51.3	34.3	7.0	1)
サービス・メンテナンス	3.3	38.1	46.0	12.3	1)

(注) 1) は選択肢がないことを示す。無回答は表掲していない。

2) この設問に対する1999年調査の結果は、「不明」が31.6%と極めて多かった。

い。職種別では、他の項目と同じように、研究開発と営業販売で満足度が高く、生産で低い。1990年と比較してみると、いまの会社に対する満足度はやや高まっている(48.1→52.1%)。

以上のように、第1に、3つの満足度の高い順にならべてみると、いまの仕事(61.2%)→月例賃金(56.5%)→いまの会社(52.1%)となる。第2に、1990年と2004年の比較では、どの項目に

についてもその満足度が高まっている。第3に、性別では、女性の満足度が多少とも高い。第4に、年齢階層別では、年齢が高まるにしたがって満足度がやや低下する傾向にある。第5に、これら満足度は研究開発や営業販売の社員で高く、逆に生産現場で低い。第6に、したがって、年齢階層や職種による満足度スコアは、さきの上司評価やいまの仕事評価についての場合と同じパターンを示しており、若い人ほど、また営業販売や研究開発ほど高い。第7に、会社満足度と仕事満足度、会社満足度と月例賃金満足度とのあいだには強い相関関係がみとめられる。

組合意識と労使関係

最後に、労働組合に対する満足度、労使関係に対する見方にふれておこう(表14)。第1に、労働組合の活動について全体としてどの程度満足しているか。満足(15.2%)、やや満足(41.0%)、やや不満(26.9%)、不満(12.1%)という結果であった。満足の計が56.2%、不満の計が39.0%になる。性別では、女性の満足度がやや高い。年齢階層別では、若い社員ほど満足度が高くなっている。職種別では、営業販売と研究開発で高く、生産、事務、サービス・メンテナンスで低い。

会社満足度と比べてみると、組合活動満足度のほうが多少高い。その会社満足度別に組合活動満足度をみると、いまの会社に満足している人は同時に組合活動にも満足している。逆も真である。いまの会社に不満な人は組合活動にも不満である。古くから指摘されてきた「二重帰属意識」がいま外資系企業に働く人々についてもあてはまる。第2に、労働組合は必要だと思っているか。どうしても必要(40.3%)、あったほうが良い(46.9%)、なくても構わない(8.4%)という回答結果であった。したがって、組合は必要という理解が9割弱になる。職種別には、営業販売で必要という見方が強い。会社満足度との関係は正の相関を示しているが、相関関係は弱い。つまり、いまの会社に対する満足度とはあまり関係なく、組合は必要という意見が強い。しかし、組合活動満足度との正の相関関係は明確である。組合活動満足度の高い人ほど、労働組合はどうしても必要という人が多い。逆に、組合活動に不満な人ほど、組合などなくても構わないと答えている。第3に、いまの会社の労使関係については、労使関係はほぼ対等(21.1%)、どちらかといえば、組合が会社に譲っている(47.6%)、組合が会社に大幅に譲っている(26.1%)という結果であった。この

表14 労働組合に対する満足度・必要度、いまの労使関係について(2004年調査)

(単位:%)

	1. 労働組合の活動に全体として満足しているか				
	満 足	やや満足	やや不満	不 満	無回答
計	15.2	41.0	26.9	12.1	4.7
男 性	14.6	39.5	27.6	13.1	5.2
女 性	17.8	47.5	24.2	7.7	2.8
20～24歳	30.0	48.5	12.6	3.2	5.6
25～29	22.0	45.9	20.3	8.0	3.9
30～34	16.5	43.0	26.2	10.5	3.8
35～39	13.0	39.5	29.8	15.0	2.7
40～44	10.7	38.9	31.9	15.0	3.5
45～49	7.5	35.7	33.1	14.9	8.9
50歳以上	4.4	29.2	34.7	17.9	13.8
事 務	11.4	38.9	30.5	13.5	5.8
営業販売	19.8	43.7	24.6	10.6	1.3
生 産	8.1	35.8	27.5	12.4	16.2
研究開発	13.6	43.1	28.7	13.1	1.5
サービス・メンテナンス	11.4	36.8	30.7	15.5	5.6
(会社満足度)					
かなり満足	42.8	34.4	13.7	6.6	2.5
まあ満足	18.0	48.3	22.6	7.6	3.5
やや不満	9.8	37.7	33.4	14.2	4.8
不 満	8.0	24.1	30.9	29.8	7.3

(単位:%)

	2. 労働組合は必要だと思うか			
	どうしても必要	あったほうが良い	なくても構わない	無回答
計	40.3	46.9	8.4	4.5
男 性	42.9	44.0	8.2	5.0
女 性	29.0	59.7	9.2	2.1
20～24歳	43.1	48.1	3.7	5.1
25～29	44.5	45.7	6.0	3.7
30～34	42.0	45.9	8.5	3.6
35～39	39.9	48.1	9.6	2.4
40～44	38.5	48.0	10.1	3.4
45～49	35.2	48.7	7.6	8.4
50歳以上	30.9	44.9	10.7	13.5
事 務	28.6	53.4	12.6	5.4
営業販売	50.8	42.6	5.5	1.1
生 産	28.7	47.0	8.3	1.6
研究開発	31.5	53.7	13.4	1.4
サービス・メインテナンス	33.8	50.3	10.6	5.3
(会社満足度)				
かなり満足	53.5	37.9	6.4	2.1
まあ満足	41.1	49.1	6.5	3.3
やや不満	38.4	48.0	9.0	4.5
不 満	38.5	37.8	16.5	7.2
(組合活動満足度)				
満 足	70.1	28.6	1.2	0.1
やや満足	44.5	52.8	2.7	0
やや不満	31.1	59.0	9.8	0.1
不 満	24.3	39.3	36.0	0.4

	3. いまの会社の労使関係について			
	労使はほぼ対等	どちらかといえば、 組合が会社に譲っ ている	組合が会社大幅 に譲っている	無回答
計	21.1	47.6	26.1	5.2
男 性	20.0	47.4	27.2	5.4
女 性	26.3	48.4	21.3	4.0
20～24歳	42.6	38.4	12.3	6.8
25～29	28.5	47.8	19.3	4.4
30～34	22.7	49.7	23.5	4.2
35～39	17.6	48.6	30.7	3.1
40～44	15.0	48.0	32.9	4.2
45～49	12.5	47.3	31.6	8.6
50歳以上	10.7	43.1	32.2	14.0
事 務	17.4	47.3	28.3	7.0
営業販売	25.7	48.3	24.5	1.5
生 産	14.0	43.8	25.7	16.5
研究開発	21.3	50.1	26.3	2.3
サービス・メインテナンス	14.8	48.2	31.3	5.7
(会社満足度)				
かなり満足	43.5	38.8	14.9	2.9
まあ満足	26.5	50.2	19.3	4.1
やや不満	14.5	49.0	31.6	4.9
不 満	10.3	36.1	45.8	7.7
(組合活動満足度)				
満 足	58.2	34.9	6.1	0.8
やや満足	25.2	60.7	13.4	0.7
やや不満	5.9	54.3	39.2	0.6
不 満	2.8	21.8	74.7	0.7

ように、程度の差はあれ、会社に譲っているという見方の計が7割を超える。こうした理解は、年齢が高くなるにつれて増えている。職種別では、他の多くの項目と同じように、営業販売と研究開発で労使ほぼ対等とみている人が相対的に多く、生産やサービス・メインテナンスで組合が譲っているという見方が強い。会社満足度との正の相関も明確である。いまの会社に対する満足度の高い人ほど、労使ほぼ対等という見方に傾いている。その逆も真である。さらに、組合活動満足度との関係はもっと鮮明である。組合活動に満足している人ほど労使ほぼ対等という見方が強く、逆に組合活動に不満な人ほど組合が会社に大幅に譲歩していると見ている人が多い。

まとめ

これまでふれてきたことをごく簡潔に要約すれば、以下になる。

1. 1990年代半ばからの外資第3期になると、日本法人の経営裁量が相対的に縮減し、本国本社の影響力が強まった。日本法人の重要な意思決定は基本的に本国本社によって下されるようになった。

医薬品製造業の外資系企業（日本法人）についていえば、その実態は本国本社のひとつの地域営業販売部門という性格を強めている。経営トップは本国本社から派遣され、数年で入れ替わる。それに伴って、語学力に長けた本部長クラス（かれらは比較的短期間で外資系企業間を移動していく者が多い）が新たに採用される。その経営は短期主義的であり、売上高よりも利益が重視され、あがった利益の多くが本国本社に送金される。

一方、社員アンケート調査の結果によると、人事労務については、ある程度日本化（現地化）してきているようにみえる。しかし、必ずしもそうとはいえない。社員自身、たとえばいまは黒字でも本国本社の方針でいつ事業縮小、整理解雇といったことになるかわからない不安と懸念を抱えているからである。

2. 多くの社員が外資系企業の雇用慣行の特徴として、中途採用者（あるいは女性）の活用、厳しい業績主義、官僚制的な仕事のルールといっ

た点を指摘している。いずれも、この10年ほどのうちにその性格を強めてきたものである。

3. 外資系企業社員は、日本の大企業社員に比べて、一方で会社や仕事と自分との関係をより契約的で手段的なものと捉える傾向があるが、他方、会社はもっと従業員の生活を長期に保障すべきだとみている。端的に言えば、外資系企業は社員の長期生活保障など重視していないためだと考えられる。

4. すでに外資系労働市場というものが立ち上がっており、そのなかで企業間を移動していく社員も少なくないが、しかし頻繁な移動ではない。

むしろ、外資系企業社員は一般にそう思われているよりも長期勤続志向である。しかし、いまは黒字でも本国本社の決定でいつ人員削減といった事態に遭遇するかわからないという意味で、その長期勤続志向と現実とのあいだには構造的なギャップがある。

5. 長期勤続志向に係わるもうひとつのギャップがある。外資系企業ホワイトカラーの場合、日本の大企業に比べて内部昇進の天井が低く、それを突き抜けるためには高い語学力が求められる。

さらに、近年いわゆるボックス給やバンド給と呼ばれる成果主義賃金制度が入ってきているが、年齢・勤続要素が配慮されないため、個別賃金実態は30歳代後半からラップ状の開きをみせはじめ、40歳代半ば以降で賃金は頭打ち、さらには下降していく者がかなりいる。それは長期勤続志向と馴染みにくい第3のギャップというべきものかもしれない。

6. 日本法人の経営裁量の縮減傾向からも推察されるように、労使コミュニケーションは基本的に上意下達であり、下からの従業員の意見や提案はなかなか受け入れられない。

一般社員の上司の評価は必ずしも悪くないが、いつも仕事に関係する勉強が必要であり、仕事量は多く、時間内に終わらないことが多い。

こうしたことの結果、いまの仕事、月例賃金、いまの会社に対する満足度をみると、満足と不満がおおよそ6対4の割合でわかれている。しかも、会社満足度よりも組合満足度のほうが高い。

さらに、これら満足度について、女性、若い社員、営業販売と研究開発のスコアが高い。中高年

社員の不満が強いのはさきの内部昇進の天井の低さ、成果主義賃金などと内在的な関連があるように推察される。

7. 日本法人経営のローカル化かグローバル化かという観点からみると、ここで素描してきたことは総じてグローバル化の方向に振れた動きだといってよい。しかし、そうだからといって、いかなるハイブリッドの日本法人経営が出現するのかという問題意識まで放棄してしまう必要はない。

いまひとつ、このグローバル化の中身を人事管理に引きつけていえば、その基本的性格は Peters and Waterman (1982) のいう『エクセレント・カンパニー』の考え方とは対抗的な「合理主義的な考え方」に親和的なものである。しかし Evans *et al.* (2002) もいうように、人事管理の思想も理論も「ハード」と「ソフト」のあいだを歴史的に往復運動しているのだとすれば、ハイブリッド型の多国籍企業経営という展望もあながち荒唐無稽なものとはいえないだろう。

この点、加盟組合も組合員数も増え続けている外資労協も含め、労働組合に熱い視線が注がれているように私にはみえる。

(注)

- (1) 外資労協が結成されたのは1977年2月、2006年2月現在で34組合、2万8千人が加盟している。
- (2) 第4回のアンケート調査の有効回答は17,414票(30組合)、回収率は72.5%であった。サンプル属性では男性が8割、30歳代前半を中心に若い人が多く、大卒・院卒が7割を占め、営業販売の人が半数、年収の比較的高い人(男性では800万円以上)の人が4人に1人以上)が多いといった特徴をもっている。

また、1990年4月行われた第2回調査の有効サンプル数は4,453票(13組合)であったが、サンプル属性の詳細については分からない。その集計結果は外資労協(1997: 26-31)に掲載されている。

さらに、第3回調査は1999年10~12月に実施されており、その有効サンプル数は11,020票(25組合)であった。2004年調査のサンプルと比べて、性別、年齢階層別、学歴別、職種別構成にほとんど違いがない。

(3) 日本労働研究機構(現労働政策研究・研修機構)に設置された外資系企業の経営と人事管理・労使関係に関する研究会(主査・稲上毅)がヒアリング対象としたのは、ファイザー、ベーリンガーインゲルハイム、日本ビューレット・パッカード、GE 横河メディカルシステム、グラクソ・スミスクライン、住友スリーエムの6社であった。主なヒアリング調査を行ったのは2001-02年にかけてのこと、呉学殊(労働政策研究・研修機構副主任研究員)、藤本真(労働政策研究・研修機構研究員)、佐野嘉秀(東京大学客員助教授)がまとめた報告書が労働政策研究・研修機構(2005)である。

(4) この10年ほどをとると、ファイザー(日本人)の国内売上高もまた純利益も大いに増加した。しかし、本国本社の指示を踏まえて同社は2005年12月6日、突然事実上の大量指名解雇に踏み切った。社員と労働組合の強い反発にあって解雇は撤回され、アメリカ人社長は引責辞任した。日本の関連法規や整理解雇条件(あるいは要件)のみならず、OECD 多国籍企業行動指針改訂版(2000年)を無視した企てであった。『週刊東洋経済』2005年12月24日号、「朝日新聞」2006年5月12日(夕刊)参照。

(5) 外資第1期というのは1970年代まで、第2期は80年代半ば以降、第3期は90年代半ば以降現在までの時期をさす。第1期は合併時代であり、「その時代は(外資系企業の)経営だけでなく、雇用慣行にも日本文化っていうか、日本的な経営みたいなものが持ち込まれていた」。しかし、1980年の外為法改正を大きな契機として、80年代半ばには合併が外れて外資100%になるところが増えた。日本法人を製造・研究・販売のアジア拠点と位置づけ、外資の進出に拍車が懸かった。「日本市場での売上げがワールドワイドの1割あるいは2割といったところも出てきた。収益も上がり、そうすると合併の日本側はなかなか合併を外したくない。外資としては大金を出して、たとえば額面10億円の株を、時価よりもかなり高い200億円も出して買い取るといった動きが出てきた」。こうして、たとえば台糖ファイザーがファイザーの100%出資子会社になった。外資100%ということが示唆していることのひとつは、「段々と日本法人の経営に外資本国のカルチャーが反映されるようになった」とい

うことである。さらに、90年代半ば以降、もうひとつの注目すべき新たな動きが生じた。製造拠点を中国などアジア各国に移し、日本法人を販売拠点化しようとする動きがめだつようになった。製造・研究・販売のアジア拠点という80年代半ばからの戦略は放棄され、「日本は世界の巨大なマーケット、そこで稼げ。しかし、収益が上がらなかったら撤退だ」というドライな考え方をする外資がめだつて増えた（カッコ内はいずれも岩川啓之助氏の発言。インタビューは2001年5月17日、9月5日、2002年12月4日、2004年8月25日、2005年6月23日、2006年2月28日の6回に及ぶ）。

- (6) 機会を改めて分析することにしたいが、いまでは多くの外資系企業が「ボックス給」「バンド給」などと呼ばれる成果主義賃金制度を導入している。外資労協・賃金問題研究会座長の川島康之氏は、90年代に導入が進んだこのバンド給について、それは「人件費の抑制を目的としていた」こと、しかしその「主目的は隠され」、「日本に良きモデルとなるような事例がなかったため、言われるままに受け入れざるをえなかった」こと、結果として「多くの企業で従業員にとって不利が生じるような規則が決められ、運用がなされてきた」こと、組合の対応も「後手後手に回り」、「多くの単組で問題があるにもかかわらず、有効な手立てがなかなか見つからない状況が現在も続いている」と記している。詳しくは、川島（2006）参照。

- (7) この調査は、旧労働省に設置された人事労務管理研究会企業経営雇用慣行ワーキンググループが日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）の協力を得て、1999年11～12月に従業員規模1,000人以上の大企業の課長と一般社員を対象にして行ったものであり、日本労働研究機構（2003）がその報告書である。

- (8) 他の6つの特徴とは、①日本の法令遵守という基本的理念の欠落、②従業員をすぐに懲罰の対象にすること、③人材育成の方針と対策がないこと、④人事政策に一貫性がなく、従業員の評価基準も定まっていないこと、⑤管理職教育（人事政策面）の欠如、⑥人事マネジャー（課長等）は自分の企業の業務の経験のない者が多いことの6つである。

このうち、最後の「人事マネジャー（課長等）は自分の企業の業務の経験のない者が多いこと」は、

「現状で人事部課長のほとんどが転職してきた経験の浅い者で占められている」こと、つまり内部昇進の天井が低いことのひとつの証しといってよい。

- (9) 外資労協では、2003年4月以降、「企業幹部転職者リスト」を作成し、こうした外資系企業を渡り歩く「英語屋」を追跡調査している。その効用のひとつとして、「外資のなかで動いている人事部長に、『このあいだ、あなたが前にいらした某社の組合の委員長に会って、あなたのことを色々伺いましたよといったら、急に態度が柔らかくなった』というようなことがある」らしい（岩川啓之助、2005年6月23日のインタビュー）。

(引用文献)

Evans, P., V. Pucik and J.-L. Barsoux, 2002, *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

外資労協, 1997, 『楽しく築いた信頼の20年——20周年・飛躍する外資労協へ: 外資労協20周年小史』外資労協。

——, 1999, 『外資系企業の雇用慣行と労使関係調査』外資労協。

——, 2005, 『外資系企業の労働条件と職場環境——17,000名組合員意識調査結果・中間報告』外資労協。

岩川啓之助, 2006, 「外資系企業の実態」外資労協編『外資系企業動向——2006年版』1-14ページ, 外資労協。

川島康之, 2006, 「外資系企業・賃金制度と問題点」外資労協編『外資系企業動向——2006年版』15-20ページ, 外資労協。

日本労働研究機構, 2003, 『新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係』日本労働研究機構。

Peters, T. J. and R. H. Waterman, 1982, *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row. 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』上下巻（講談社文庫, 1986年）。

労働政策研究・研修機構, 2005, 『外資系医薬関連企業の経営・人事労務管理・労使関係』労働政策研究報告書, No.20 (2005年3月), 労働政策研究・研修機構。